

Cheers快樂工作人雜誌 <抓漏高手> 第104期 ERA Taiwan 簡報資料



抓漏抓成 千萬大老闆

6年前，他是花旗銀行的企業金融授信主管（credit officer），一個人租了台北車站附近的小辦公室出來創業。6年後，他的公司人數擴張成7倍，還買了新的辦公室；他自己不但有車、有房，更養了一匹栗色的馬。

他是葉益成，中華毅業成本專業企管顧問公司總裁；這份讓他成功致富的事業，就是幫企業抓漏省錢。他手下的38名顧問，儼然像「企業抓漏戰士」，每天以「成本未降、不收費（No savings, no fee.）」的策略，與企業客戶對分每一分一毫省下來的錢。這些客戶包括統一超商、全家便利商店、信義房屋，甚至還有台灣經濟研究院和開南大學。

葉益成營運的模式是這樣的：企業成本每實際降低一塊錢，他從中收取5毛錢作為諮詢費，為期2年；但如果沒幫客戶省下錢，他分文不取，連車馬費都不拿。去年中華毅業的年營收金額超過新台幣5千萬元，也就是說，這群抓漏戰士1年來幫台灣企業節省下至少超過1億元的不必要支出。

「平常公司賺1千萬要賺多久，要看多少臉色？」葉益成說：「你口袋裡有好多錢可以留下來，省下這些錢卻完全不用看人臉色。」

多數台灣老闆的思維不外乎：「省錢，我自己做

Cheers快樂工作人雜誌 <抓漏高手>

第104期 ERA Taiwan 簡報資料

就好了，何必外人插手？」葉益成能在創業第一年就達到損益兩平，除了他「無效免費」的大膽訴求外，徹底顛覆一般人認為「省錢=cost down=福利縮減」的概念，更是他迅速得到市場支持的理由。

國際總部支持，強力資料庫是後盾

首先，葉益成手邊有一份來自總公司國際穀業集團（Expense Reduction Analysis Group）的互動式神奇表格，這是一個匯整4萬多家全球企業各種浪費情況，建構出的數據資料庫，涵蓋300多樣浪費項目。只要輸入項目、花費、公司人數等企業基本資料，旁邊的圓餅圖就出現一小片藍色扇形，告訴你平均來說，公司在印刷費用上可能浪費多少，在電力支出上有百分之多少可以節省下來。

然而有兩大項目，葉益成絕對不碰。一是人事精簡、一是原物料。一方面要企業主誠實提供這兩類財務數字供他評估，難度很高；另一方面，裁員瘦身是一般人最直覺想到降低成本的方法，找外部顧問來做，只會更引起員工的抗拒反彈。畢竟，要是過程失敗，對葉益成來說，就等於做「白工」。

所以他不會提供客戶大刀闊斧或「革命」性的做法，葉益成的逆向思考，反而是要企業先開出可以供他施展的「規格」，他再從中檢視，找出浪費，因為這是阻力最小、助力最高的方式。

怎麼做呢？其實很多公司之所以會把錢花在沒有效益的地方，是因為無法掌握完全的市場資訊，解決這種「資訊不對稱」，就是葉益成的團隊價值。

攤開他旗下顧問的名單，幾乎都是超級資深的經理人，例如前潤泰集團子公司總經理、執行副總黃尚文就是其中之一，其他還包括律師、會計

師……，個個身懷絕技。

重整電話費率，1年省2千萬

最近葉益成剛完成一家商業銀行的諮詢案，光是電話費就1年省下2千萬，剛好足以看出他們的功力。

這家銀行有80家分行，在詳細分析電信費用單據，把各分行使用中華電信、台灣固網、遠傳等電信公司的服務費用分門別類排好後，赫然發現：明明是同一家銀行，但因為各自簽約，電信業者對每家分行收取的費率竟然都不一樣。

接著又看到，這家銀行總共有240條ADSL線路，每個月都繳交電話月租費，但是只被拿來當作網路線使用，白繳不少電話費。以這樣的通話量，早就足以享受電信公司的升級優惠方案，但電信公司絕對不會主動告知，導致客戶一直當冤大頭、白繳錢。

仔細分析過每一通電話後，葉益成旗下律師開始寄出法律文件給電信公司，要求統一所有分行費率、將銀行全行優惠費率升級，並且建議客戶使用ADSL所附門號。葉益成指出，一般企業客戶電訊費用如果超過新台幣1億元，大概都會有8～56%的節省空間。

如此一來，一場靜悄悄的「電話費省錢革命」就完成了，完全不必增加對員工的使用限制。不景氣的時候，葉益成認為省錢行動更要做得「神不知、鬼不覺」，他發現很多公司實施「6分鐘斷話一次」之類的管理措施，一次講電話滿6分鐘，總機自動斷線。一家公司如果出現太多這種徵兆，會增加員工怨言，或感覺公司「快不行了」，準備落跑。如此，幫公司賺錢的人才反而會流失，損失公司的核

Cheers快樂工作人雜誌 <抓漏高手>

第104期 ERA Taiwan 簡報資料

心戰力。

如果真的無法找顧問，中小企業想自己下手抓漏，葉益成「慷慨」分享他多年心得歸納出的3大步驟。

3大動作幫公司抓漏

首先，從「組織分析」出發。一般公司的組織架構圖，多半是樹枝狀圖表，只註明部門隸屬關係。葉益成認為，組織圖上應該放上部門員工姓名、工作職掌，企業老闆手上的那份最好還填上該員工的薪資，每個人拿多少錢、做多少事，他的生產力合不合理，馬上一目了然。

如果發現員工的實質貢獻不多，應該進行工作的重分配；如果發現這個工作根本不該花那麼多錢，就要重新調整薪水。葉益成說，好的組織分析至少能為企業省下5～15%的人力成本。

第2個有效的分析工具是「比例分析」，葉益成建議企業老闆們做一下簡單的算數，把公司財務報表上的每一項費用數字除以營收，分析至少5年來的費用比例。取出每項費用5年來最低的那個數字，就是「最低費用的最佳組合」，公司應該以這樣的水準作為努力目標。

第3大分析工具是「活標本」(work sampling)，葉益成認為，企業老闆們應該挑選出表現最優異的員工，記錄他們的工作程序，找出表現優異的原因。透過參考優秀員工的做法，可以增進其他員工的效率。

專門幫企業抓漏省錢的公司，自己又是什麼樣貌？中華穀業的辦公

室位在捷運紅樹林站附近的安泰登峰大樓，距離客戶精華所在的台北市鬧區有好大一段距離。坐捷運過去，路上還看得到紅樹林、白鷺鷥、淡水河。

葉益成的想法是，成本顧問平時沒有必要進辦公室，只要有一套完備的資訊系統，可以隨時隨地工作。38名顧問平常一個月到公司聚會一次，大家見了面說說笑笑，反而像是加油打氣的Happy Hour。

這樣的辦公室，只有後勤人員能享有一席之地。顧問有一個「自由席」工作區，回來自己找位子坐下；其他的空間則闢為會議室。

公司也不設櫃臺接待，訪客按鈴後，每個人都可以開門或簽收文件。總機則以系統取代。

葉益成篤信金錢是最好的員工福利，對客戶收取的費用，80%直接回饋給負責的顧問，只要上繳20%回公司即可，這是他獨特的「80/20原則」。所以顧問只要業績好，年薪千萬不是問題，也因此，諸多強將願意長期在此效命。

抓漏能抓出事業，抓成千萬大老闆，葉益成的故事，也算是讓人大開眼界。

葉益成抓漏備忘錄

1 精算每位員工的生產力與薪資並適度調整，可省下5～15%的人力成本。

2 將財務報表上的每項費用數字除以營收，分析至少5年來的費用比例，找出漏洞。

3 記錄最佳員工工作流程，作為其他員工參考，提升整體效率。